

Duurzaam inzetbaar blijven is meer dan een individuele aangelegenheid

DE KRACHT VAN COLLEGA'S

Tot op hogere leeftijd succesvol inzetbaar blijven in beroepen die als 'zwaar belastend' worden getypeerd: wat draagt daartoe bij? Uit een onderzoek binnen de politie blijkt hoe collegiale steun in een team van groot belang is voor duurzame inzetbaarheid.

Vergrijzing is geen tijdelijk probleem dat om een oplossing vraagt, maar een realiteit waarmee we moeten leven. Er is groeiende aandacht - ook binnen HRD - voor het thema 'duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers'. Hoe kun je de waarde van oudere medewerkers benutten?

Duurzaam inzetbaar blijven in de zogenoemde zware beroepen is een aandachtsgebied in het bijzonder. Kun je een 'zwaar beroep' tot op hoge leeftijd blijven uitvoeren? En zo ja, hoe dan? Als zware beroepen worden onder meer aangemerkt: werk in de zorg, het onderwijs, de horeca, de bouw en de

hulpdiensten zoals politie, brandweer en ambulance.

Bij dit soort werk wordt vaak gedacht aan de fysieke aspecten van inzetbaar blijven. Dan kijken organisaties vooral naar mogelijkheden waarmee het zware werk voor ouderen verlicht kan worden; welke ontsiemaatregelen mogelijk zijn. Het stereotype beeld van de oudere medewerker die in diverse opzichten steeds minder kan, is duidelijk te herkennen in dit type beleid. Nog los van de haalbaarheid ervan bij een toenemende vergrijzing, blijken ontsiemaatregelen niet altijd en ook niet voor iedere oudere medewerker nodig te zijn.

We deden onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie. Onder 'oudere medewerkers' verstaan we: 50 jaar en ouder. Omdat 'de vergrijzing' nog steeds vooral wordt benaderd vanuit de probleemkant, wilden we kijken naar de kansen en mogelijkheden die vergrijzing ook biedt. Daartoe gingen we op zoek naar 'succesvol inzetbare' oudere medewerkers.

Blijven meegroeien

Vanuit de onderzoeksresultaten lichten we de bevindingen eruit die te maken hebben met 'leren en ontwikkelen', als voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. Deze focus kiezen we vanwege een opmerkelijk resultaat uit het onderzoek: de fysieke conditie van oudere medewerkers speelt weliswaar een rol, maar is minder belangrijk voor duurzame inzetbaarheid dan vaak wordt gedacht.

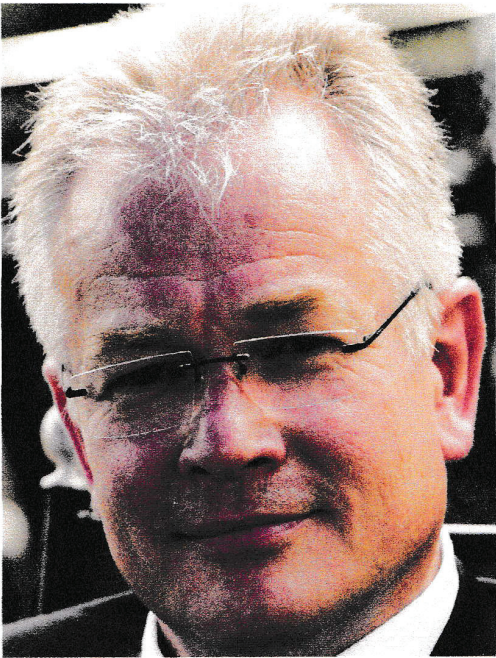
Duurzaam inzetbaar blijven blijkt vooral een kwestie te zijn van: vakinhoudelijk bijblijven, blijven meegroeien met de sociale en maatschappelijke context, leren en ontwikkelen, en psychisch-emotioneel op sterkte blijven. Succesvol inzetbare oudere medewerkers blijken zich met name op deze aspecten te onderscheiden.

Psychisch-emotionele belasting hanteren: 'collegaschap'

Het politiewerk is vooral zwaar door de doorlopende psychisch-emotionele

'Fysieke conditie is minder belangrijk dan vaak wordt gedacht'





belasting die het werk met zich meebrengt. Bij het leren hanteren van psychisch-emotionele belasting blijkt collegiale samenwerking een belangrijke pijler. In onderlinge gesprekken worden ervaringen besproken en wordt steun geboden. Collega's leren van elkaars ervaringen. Het gaat om meer dan het individuele vermogen van een medewerker om de belasting te hantieren; van belang is vooral het collectieve vermogen van het team: bekend en vertrouwd zijn met elkaar en in open collegiaal contact steun bieden. Oudere, succesvolle medewerkers kunnen bij het omgaan met psychische belasting een specifieke ondersteunende waarde hebben. Zij hebben zelf in de loop van de jaren geleerd hoe ze met druk om moeten gaan. Ze hebben er bepaalde strategieën voor ontwikkeld. Bijvoorbeeld: het blijven zoeken naar de balans tussen professionele betrokkenheid bij de slachtoffers tijdens het werk, en daarna afstand nemen en vaststellen dat 'het best mogelijke in deze situatie' is gedaan. Uit het onderzoek bij de politie blijkt dat oudere medewerkers een steunende rol innemen ten aanzien van jongere collega's bij het leren omgaan met de psychische belasting van het werk. Door het gesprek te openen, te reflecteren op de situatie en emoties bespreekbaar te maken. Sommige oudere medewerkers hadden zelfs een

belangrijke nestorrol. Een bekwaamheid die je niet leert uit een boek of een cursus, maar die zelf in het werk is ontwikkeld. Dit onderstreept het belang van informeel leren.

Blijven leren is meer dan scholing

Onder de noemer van 'een leven lang leren' wordt nog steeds veel nadruk gelegd op verhoging van scholingsdeelname van oudere medewerkers, ten behoeve van duurzame inzetbaarheid. Uit het onderzoek blijkt dat veel medewerkers maar weinig aan formele scholing doen. Wel stonden de geïnterviewde medewerkers heel lerend in hun werk. In het politiewerk valt doorlopend veel te leren, en vooral door informeel leren blijven de medewerkers up-to-date.

De succesvol inzetbare oudere medewerkers uitten een sterke voorkeur voor informeel, zelfgestuurd leren, wat vooral plaatsvindt in situaties die ze in de praktijk meemaken, in samenwerking met verschillende betrokkenen. Die manier van leren sluit volgens hen meer aan dan het volgen van formele scholing en cursussen. Ze creëerden bewust informele leermomenten voor zichzelf, door bijvoorbeeld nieuwe dingen te doen, collega's feedback te vragen, variatie en afwisseling in taken en werkzaamheden te regelen, met andere collega's taken aan te pakken, variatie in het eigen netwerk op te zoeken of aan te haken bij netwerken van anderen. Informeel leren komt volgens de geïnterviewde medewerkers vooral tot stand als je scherp en fris naar je werk blijft kijken en daardoor het nieuwe er in blijft zien.

Teamdiversiteit en teamcohesie

De variatie en verschillen tussen mensen in de werkomgeving blijken een belangrijke bron voor informeel leren. Bovendien biedt diversiteit in het team mogelijkheden om de deskundigheid, ervaring en kwaliteiten van een ander in te zetten waar dat tot effectiever handelen leidt, zo gaven de geïnterviewden aan.

Diversiteit in een team is op zichzelf geen garantie dat mensen bereidwillig zijn om te leren van elkaar. Een voorwaarde voor het erkennen en benutten van verscheidenheid is dat er een goede

teamcohesie is en voldoende onderling vertrouwen. Dan staan mensen meer open voor elkaars werkwijzen, vanuit respect voor ieders manier van denken en handelen. Is die openheid er niet, dan wordt 'anders' al snel gezien als 'fout'. In een team moet wel voldoende gelegenheid zijn om elkaar echt te leren kennen.

Regelruimte krijgen en durven nemen. Nog een belangrijke voorwaarde voor informeel leren is dat medewerkers de vrijheid hebben om dingen te regelen en situaties op te lossen. Zelf beslissingen nemen en daarnaar handelen, leidt ertoe dat mensen zich later de vraag stellen: 'Heb ik het goed gedaan?' Deze momenten van reflectie en overleg met collega's blijken zeer krachtig om te leren van het eigen en elkaars handelen.

Van leidinggevendend vraagt dit dat ze medewerkers met vertrouwen aan het werk laten gaan; niet overal bovenop willen zitten, wel achteraf geïnteresseerd zijn in wat ze gerealiseerd hebben en hoe. Bovendien vraagt informeel leren tijd, wel te verstaan: werktijd. Ervaringen uitwisselen, reflecteren en leren vinden vooral plaats op informele momenten. Dat is geen verloren tijd, maar juist zeer effectieve leertijd. Medewerkers geven aan dat hun leidinggevendend zich daar wel meer bewust van mogen zijn.

Groei in vakmanschap

HR-beleid gaat vaak uit van de gedachte dat regelmatige functiewisselingen nodig zijn om mensen duurzaam inzetbaar en in beweging te houden. Uit ons onderzoek werd duidelijk dat er bij de politie maar weinig medewerkers zijn die relatief vaak van functie wisselen.

De voorbeelden van succesvol inzetbare oudere medewerkers lieten zien dat het ontwikkelen binnen hun huidige functie vaak een meer aantrekkelijke optie voor hen bleek. Bijvoorbeeld door binnen de functie een bepaald taakaccent op te pakken, zoals 'jeugd', 'verkeer' of 'verdovende middelen'. Als anderen je gaan zien als interne deskundige op een bepaald gebied, dan komen ze met vragen naar je toe. Dat is niet alleen leuk, het is ook een beloning voor de investering in die deskundigheidsopbouw. En het ►

stimuleert ook om het goed bij te blijven houden.

In de loop van het onderzoek zijn we loopbaanontwikkeling steeds meer gaan opvatten als vakmanschapsonwikkeling: de ontwikkeling van de medewerker als professional in zijn vakuitoefening. Dat heeft zowel een vakinhoudelijke, psychisch-emotionele, sociale als fysieke kant. Een punt van aandacht voor de medewerker zelf is overigens dat hij zich – meer dan hij eigenlijk gewend is – laat ‘zien’ in de organisatie: wat zijn mijn kwaliteiten en ambities, wat wil ik? Eerder onderzoek van het lectoraat Lerende politieorganisatie toonde aan dat er nog veel ambities en wensen leefden onder de groep oudere medewerkers. Medewerkers kunnen zichzelf daarmee duidelijker op de kaart zetten. Tegelijkertijd vraagt dit ook een andere benadering van leidinggevend en HR-professionals.

Wat leren we hiervan in relatie tot HRD?

Het onderzoek *Inzet op Maat* is uitgevoerd binnen de politie en heeft dus tot politie-specifieke bevindingen geleid. Desondanks zal een deel daarvan ook van toepassing zijn op medewerkers in andere organisaties en sectoren. Denk bijvoorbeeld aan onderwijs of organisaties in de publieke dienstverlening, zorg en welzijn.

Afsluitend willen we dan ook enkele algemene aanbevelingen doen, op basis van het onderzoek. We geven er vijf:

- Het blijkt bij duurzame inzetbaarheid van belang vooral aandacht te hebben voor de psychische en mentale kant van (zwaar) werk: waarin zit de belasting die het werk zwaar maakt, wat doet dat met mensen, hoe gaan ze ermee om? In een organisatie zoals de politie loopt men daar niet zo mee te koop; in andere



Oudere politiemedewerkers zijn een steun voor jongere collega's bij het leren omgaan met de psychische belasting van het werk.

organisaties waarschijnlijk ook niet. Het vormt echter wel een sluipend risico voor inzetbaarheid. Belangrijk is om het gesprek erover aan te wakkeren en te blijven voeren. Dat hoeven HR-professionals en leidinggevend niet altijd zelf te doen; faciliteer juist ook het gesprek, door te voorzien in tijd en ruimte voor uitwisseling tussen collega's.

- Een noodzakelijke voorwaarde voor dergelijke gesprekken is een teamcultuur waarin vertrouwen heerst en moeilijke situaties bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Die cultuur maken medewerkers vooral met elkaar. Vaak hebben enkele personen hierin een voortrekkersrol. We zagen dat juist oudere medewerkers zo'n nestorrol wel vervullen. Probeer in beeld te krijgen wie deze rol informeel op zich nemen en geef dat positieve aandacht en waardering. Ook het voorbeeldgedrag van leidinggevend blijkt van invloed op de mate waarin er cohesie en openheid is in een team. HR(D)-professionals zouden leidinggevend vaker een spiegel daarin kunnen voorhouden.
- Het onderzoek liet zien dat 'weinig scholing' niet altijd 'weinig leren' betekent. De dagelijkse werkcontext kan een rijke leeromgeving zijn, mits we vooral oog hebben voor de vraag in hoeverre die werkcontext uitnodigt om te blijven leren. Tegelijkertijd betekent dat ook dat aan mensen zelf vaker de vraag gesteld kan worden: 'Hoeveel uitdaging zoek je in hoe je je werkzaamheden uitvoert, hoe 'fris' en nieuwsgierig blijf je kijken naar zaken die je al vaak hebt meegemaakt, hoe groot is je netwerk van mensen waar je van kunt leren?'
 - Bepleit niet alleen functiemobiliteit, maar focus meer op vakmanschapsonwikkeling en deskundigheidsopbouw op taakaccenten binnen de functie. Blijven ontwikkelen wordt vaak meer en duurzamer aangewakkerd wanneer de medewerker zelf warm loopt voor een bepaald aspect van zijn functie; voor iets waar zijn interesses liggen.
 - Het gaat er vooral om samen met oudere medewerkers te kijken naar mogelijkheden die hun toegevoegde waarde het meest tot zijn recht laten komen. Tegelijkertijd vraagt dit van de medewerker om zichzelf meer te laten zien. Niet elke oudere medewerker is hier aan gewend. Leidinggevend en HR(D)-professionals kunnen een uitnodigende 'oproep' hiertoe doen, door gerichte belangstelling te tonen. ◀

'Voorzie in tijd en ruimte voor uitwisseling tussen collega's'